

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MICHEL KONESKI

CADA UM NO SEU QUADRADO
9-BOX EM UMA EQUIPE DE ENGENHARIA

Curitiba
2016

MICHEL KONESKI

CADA UM NO SEU QUADRADO
9-BOX EM UMA EQUIPE DE ENGENHARIA

TCC apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Talentos, Área de Concentração Humanas, da Universidade Federal do Paraná CÉPPAD, como parte das exigências para a obtenção do certificado de conclusão do curso.

Orientador: Prof. Msc. Joel Souza e Silva

Curitiba
2016

A mente que se abre a uma ideia,
jamais voltará ao seu tamanho original.

Albert Einstein

RESUMO

A *9-box* é uma técnica usada para identificar indivíduos de alto desempenho que tem potencial para uma promoção, este método é frequentemente usado em planejamento de sucessão. A análise dos dados correlacionando os objetivos pessoais, experiências anteriores, expectativas para o futuro e a satisfação com o trabalho executado, são a tradução destes fatores em números de uma maneira concreta, onde pode-se construir escalas e tabelas de comportamentos. Estas listas servirão como referência para monitoramento, avaliação e direcionamento do profissional. O foco deste estudo é fazer a comparação entre o desempenho entre os profissionais que desenvolvem as mesmas atividades numa indústria de tecnologia.

Palavras-chave: Matriz *9-box*. Gestão de Pessoas. Avaliação de Performance e Desempenho.

ABSTRACT

The 9-box is a technique used to identify high performance individuals who have potential for promotion, this method is often used in succession planning. Data analysis correlating personal goals, past experience, future expectations and satisfaction with the work performed, are translating these factors into numbers in a concrete way, where you can build scales and behaviors tables. These lists serve as a reference for monitoring, evaluation and planning of the professional. The focus of this study is to compare the performance between the professionals who develop the same activities in the technology industry.

Key-words: Matrix 9-box. People management. Performance Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MATRIX 9-BOX.....	12
FIGURA 2 - OUTRAS APLICAÇÕES PARA A MATRIZ 9-BOX.....	13
FIGURA 3 - SUBDIVISÃO DOS 9 BOXES DA MATRIZ 9-BOX.....	21
FIGURA 4 - DISCREPÂNCIA AVALIAÇÃO GESTOR X AUTO AVALIAÇÃO.....	40
FIGURA 5 - CLASSIFICAÇÃO DOS AVALIADOS DENTRO DA MATRIZ 9-BOX.....	41
FIGURA 6 - PONTUAÇÃO DA ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS.....	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - INTERPRETAÇÃO DA TABELA 9-BOX.....	14
TABELA 2 - QUESTIONÁRIO PARA CLASSIFICAÇÃO NA MATRIZ 9-BOX	19
TABELA 3 - PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO 9-BOX DO F1 X GESTOR E F2 X GESTOR..	22
TABELA 4 - PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO 9-BOX DO F3 X GESTOR E F4 X GESTOR..	23
TABELA 5 - PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO 9-BOX DO F5 X GESTOR E F6 X GESTOR..	24
TABELA 6 - PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO 9-BOX DO F7 X GESTOR	25
TABELA 7 - DISCREPÂNCIA ENTRE AVALIAÇÃO DO GESTOR X AUTO AVALIAÇÃO ...	40
TABELA 8 - PONTUAÇÃO DA ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	PROBLEMÁTICA.....	8
1.2	OBJETIVO GERAL.....	8
1.2.1	OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
1.3	JUSTIFICATIVA.....	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	MATRIZ 9-BOX.....	10
2.2	ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS	16
3	METODOLOGIA.....	18
4	APLICAÇÃO DO MODELO 9-BOX	19
5	APLICAÇÃO DA ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS	26
6	RESULTADOS OBTIDOS COM O MÉTODO 9-BOX	40
7	RESULTADOS OBTIDOS COM A ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA ...	42
	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

A *9-box*, também chamado de matriz de desempenho e de potencial é uma técnica usada para identificar indivíduos de alto desempenho que tem potencial para uma promoção. Este método é frequentemente usado em planejamento de sucessão, o que é determinante para saber a quem promover quando uma posição desocupar. A *9-box* deve acompanhar um processo contínuo de acompanhamento do funcionário.

O presente trabalho visa mostrar de forma prática a utilização do método *9-box*. A metodologia a ser utilizada para a tabulação de dados são questionários e entrevistas que vão identificar questões pessoais e familiares para levantar um perfil de cada colaborador. Através do cruzamento deste perfil com os resultados obtidos do trabalho do dia a dia pretende-se estabelecer um motivo pelo qual a pessoa atinge altos níveis de desempenho ou não atinge o desempenho esperado pelo gestor.

A população a ser estudada são engenheiros e técnicos que atuam no P&D de uma indústria de tecnologia na região de Curitiba.

A análise dos dados será de forma qualitativa, correlacionando os objetivos pessoais, experiências anteriores, expectativas para o futuro e a satisfação com o trabalho executado.

1.1 PROBLEMÁTICA

Por que os profissionais do P&D da indústria em análise não apresentam sempre uma boa performance no trabalho.

1.2 OBJETIVO GERAL

Demonstrar através da técnica *9-box* a correlação entre a percepção do gestor comparado com a percepção do empregado quanto a sua performance profissional.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Pesquisar conceitos e técnicas aplicadas ao *9-box*;
- Elaborar uma coleta de dados sobre a performance e potencial na visão do gestor e dos funcionários;
- Tabular os dados aplicando a ferramenta *9-box*;
- Mapear a percepção do gestor do grupo sob estudo comparando com a auto avaliação dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo visa identificar se existe uma correlação entre a percepção do gestor e a percepção do funcionário quanto ao seu desempenho profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MATRIZ 9-BOX

A gestão de pessoas é uma ciência tão exata como é inexata é a engenharia, e por isso se complementam, esse casamento dá aos engenheiros um diferencial essencial para ser um gestor (ROCHA, 2016). Quando o campo é gestão de pessoas, pode-se caminhar com mais segurança se equacionarmos adequadamente dois fatores: potencial e desempenho. Quando compreendidos e tratados de maneira estruturada, inspiram o desdobramento de métodos e ferramentas para trabalhar o ciclo completo de gestão de pessoas, incluindo processos de recrutamento e seleção, *assessment* (avaliação), *feedback360º*, desdobramento de metas e objetivos, planejamento sucessório, planos de treinamento, ações de desenvolvimento individuais e de equipes, *coaching* e tantos outros (ROCHA, 2016).

Para ser capaz de quantificar as habilidades das pessoas precisa-se entender o que é potencial e o que é desempenho.

Potencial pode ser entendido como aquilo que uma pessoa é capaz de fazer, capacidades que ela tem dentro de si, algo que pode ser revelado, estimulado e aperfeiçoado para produzir realizações, são virtudes, como disciplina, paciência e persistência.

No mundo do trabalho podemos identificar coisas como liderança, comunicação ou raciocínio analítico, mas podem ser também habilidades específicas como foco do cliente, foco em resultados, visão estratégica ou capacidade de liderar pessoas.

O potencial dá pistas do que uma pessoa é capaz de fazer ou até onde ela pode chegar. Já o desempenho está relacionado ao cumprimento de metas, tenham sido estas impostas por si mesmo ou por outros. É tudo aquilo que a pessoa fez acontecer, suas realizações, ou seja, o desempenho ou performance fala sobre o seu passado.

É possível ver uma relação entre as duas variáveis, uma vez que é o potencial que determina a capacidade de desempenhar (ROCHA, 2016).

Para traduzir estes fatores em números e enxergar estas virtudes de uma maneira concreta pode-se construir escalas de proficiência, que são tabelas de comportamentos que caracterizam a presença de determinadas competências. Estas listas servirão como referência para monitoramento, avaliação e direcionamento do profissional.

Ao avaliar o comportamento de determinada pessoa, tendo-se como referência esta tabela, pode-se dar uma nota, a média das notas desta pessoa em todas as competências definidas para a sua função dará um indicativo quantitativo do seu potencial.

Já para que o desempenho se torne mensurável, é preciso estabelecer objetivos previamente acordados entre as partes, com definição clara do que se quer alcançar, com metas, prazos, custos e outras variáveis possíveis de serem monitoradas. Estes registros devem ser monitorados e realinhados ao longo do período, fazendo-se uma avaliação ao final do ano.

Quando é colocado estas duas variáveis no plano cartesiano e dividimos tanto o eixo das ordenadas como o das abscissas em 3 partes, temos nove blocos, formato conhecido internacionalmente como “9-box”.

Fazendo isso com desempenho e potencial, temos a figura que pode ser usada para classificar a posição de uma pessoa.

A matriz 9-box montada com informações de potencial e desempenho, possibilita o gestor a identificar colaboradores de alto desempenho em que tem potencial para promoção. Serve também a identificar os *gaps* das equipes.

Outra aplicação é consolidar todos os *gaps* identificados na equipe para preparar os treinamentos necessários potencializando o plano de desenvolvimento de cada indivíduo.

A utilização desta matriz tem como objetivo organizar os dados de uma determinada população. A matriz 9-box faz um cruzamento do desempenho com o potencial, onde cada um desses eixos está classificado em baixo, médio e alto.

Ao analisar os membros de uma equipe a partir da 9-box, o gestor pode plotar nesta matriz quais são os profissionais com alto desempenho e alto potencial, analisando individualmente cada colaborador. Assim fica fácil identificar os talentos dentro da organização e aquelas pessoas que merecem ações específicas para poder elevar o nível de competências, de resultados, bem como identificar pessoas que

estão aptas a ter outras oportunidades de desenvolvimento na organização ou até mesmo identificar as pessoas que precisam ter substituídas dentro da equipe.

Depois de feitas as avaliações individuais, deve-se montar uma matriz 9-*box* com os nomes de todos os profissionais da área. Este quadro é uma fotografia que revela como está o equilíbrio, quem está na linha de sucessão e que pessoas precisam ser movimentadas, desligadas, dentre outras ações.

A matriz 9-*box* é mostrada na FIGURA 1, os quadrantes B1 a B9 são as classificações dos indivíduos avaliados.

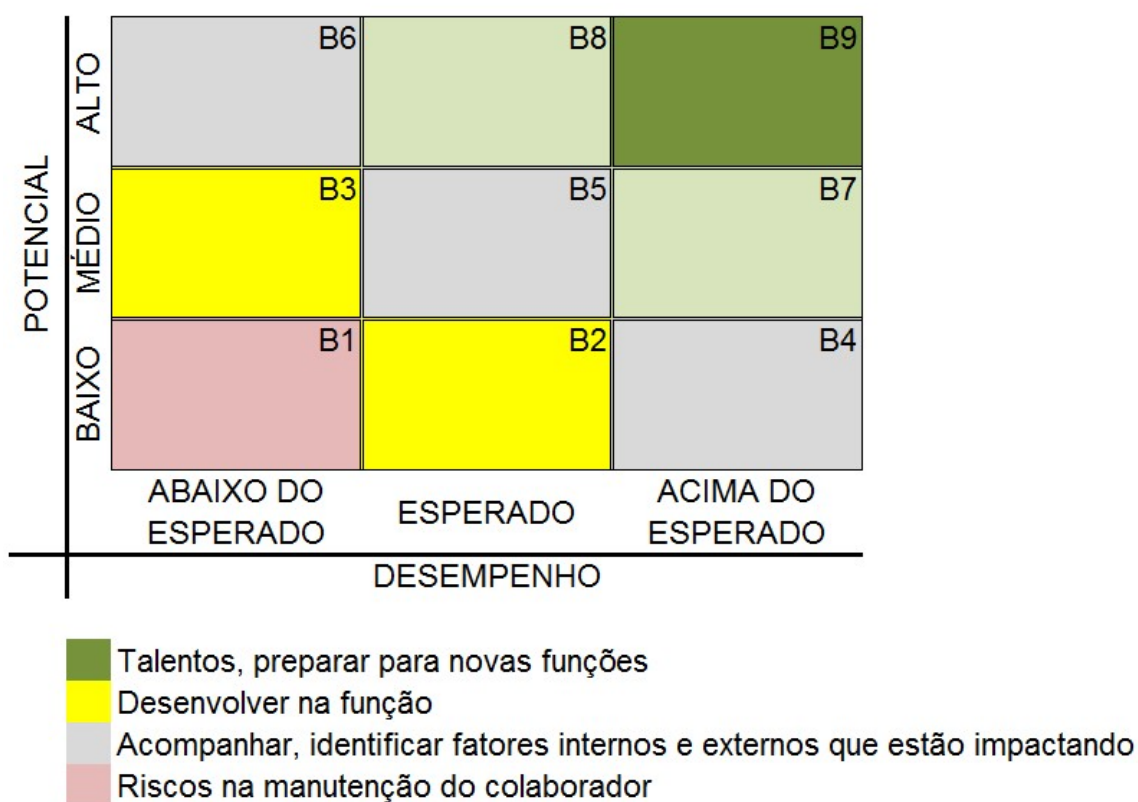


FIGURA 1 - MATRIX 9-BOX
FONTE: ROCHA (2016).

Com a matriz 9-*box* é possível identificar a possibilidade de intercâmbio de pessoas entre diferentes áreas, buscando cada vez mais colocar as pessoas certas nos lugares certos.

O rendimento de um profissional pode ser retratado por seu potencial e desempenho. Ambas as representações nos dão sinais do que podemos esperar deles, em que condições trabalham melhor e quais são suas limitações.

A matriz 9-box pode também ser utilizado para em outras aplicações, como:

- Análise da complexidade da função ou metas: Impacto X Dificuldade
- Definir priorização de um projeto: Importância X Urgência
- Priorização de ações: Impacto X Urgência
- Análise de resultados: Competência X Atingimento Metas
- Nível de conhecimento/experiência requerido: Interdisciplinaridade X Mutação de Atividades

Na FIGURA 2 é mostrado os quadrantes que dever ser preenchidos para classificar as atividades:

ALTO	B3	B6	B9
MÉDIO	B2	B5	B8
BAIXO	B1	B4	B7
	BAIXO	MÉDIO	ALTO

FIGURA 2 - OUTRAS APLICAÇÕES PARA A MATRIZ 9-BOX
 FONTE: ROCHA (2016).

Para conseguir avaliar uma pessoa é necessário conhecer alguns conceitos básicos que serão pontuados de forma sistemática a fim de possibilitar realizar análises quantitativas.

Competências técnicas: São todas aquelas que são obtidas através de educação formal, treinamentos e experiência profissional, como: escolaridade, treinamentos, cursos específicos especializações, etc., necessários para obter melhores resultados no desempenho do cargo.

Competências comportamentais: são todas aquelas que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades, podem ser inerentes às características de personalidade de um indivíduo, ou obtidas no convívio social, bem como podem ser obtidas e aprimoradas através de treinamentos e autodesenvolvimento. Esta habilidade pode ser subdividida em cinco grupos: intelectuais, comunicativas, sociais, comportamentais e organizacionais.

Trabalho em equipe: habilidade para trabalhar com grupos, de forma participativa, buscando obter o melhor resultado coletivo, envolvendo disposição e compreensão para enfrentar diferenças.

Organização: capacidade para dispor e manter de forma ordenada, dados, informações, documentos e instrumentos de trabalho.

Planejamento: capacidade para planejar o trabalho próprio e/ou de outras pessoas, necessárias ao andamento ordenado dos trabalhos. Visão macro para conceber planejamento do seu departamento ou da empresa como um todo.

Inovação: capacidade para criar, inovar e desenvolver formas de melhorias no seu âmbito de trabalho, essenciais aos resultados da empresa.

Comprometimento/ Disciplina/ Pró-atividade: compromete-se com aquilo que lhe foi designado e está sempre em busca de solução de problema. Apresenta disposição para atuar de forma proativa, sem a necessidade de ser convocado para tal. Profissional que está em conformidade com as políticas e procedimentos da empresa.

A interpretação dos quadrantes do 9-box pode ser feita com os seguintes parâmetros mostrados na TABELA 1.

TABELA 1 - INTERPRETAÇÃO DA TABELA 9-BOX

Box	Competência	Entrega	Interpretação
B1	Não Atende	Não Atende	Riscos na manutenção do colaborador
B2	Em Desenvolvimento	Não Atende	Riscos na manutenção do colaborador
B3	Não Atende	Em Desenvolvimento	Foco na capacitação para aprimorar a entrega
B4	Atende	Não Atende	Potenciais em Situação Crítica ou Erro de Avaliação
B5	Em Desenvolvimento	Em Desenvolvimento	Em desenvolvimento
B6	Não Atende	Atende	Provável erro de avaliação
B7	Atende	Em Desenvolvimento	Emergentes

B8	Em Desenvolvimento	Atende/Supera	Realizadores com Potencial de Crescimento
B9	Atende	Atende/Supera	Realizadores, Talentos, Preados e com Alto Potencial

FONTE: LEME (2013).

B1: É necessário investir no acompanhamento muito próximo pela liderança e em treinamento de colaborador, ficando ela atenta aos sinais de evolução, pois caso não ocorra, o colaborador deve ser desligado da empresa. Existe a possibilidade de o colaborador estar na função errada. Analisar a possibilidade de fazer sua realocação
 FONTE: LEME (2013).

B2: O colaborador não entrega o que é esperado dele provavelmente por falta de competências. É recomendado investir no seu treinamento e em um acompanhamento próximo por parte do gestor
 FONTE: LEME (2013).

B3: Se algum colaborador ficar enquadrado neste *box* provavelmente existe um erro de avaliação. É recomendado que ela seja revista, afinal, uma entrega acima de 80% e competência abaixo de 50% ou é sorte de ter alcançado alto resultado, que pela baixa competência não será sustentado, ou o avaliador foi benevolente na avaliação das responsabilidades
 FONTE: LEME (2013).

B4: Assim como o *box* B1, a manutenção deste colaborador é duvidosa, porém, deferente dos colaboradores enquadrados no *box* B1, em que o principal foco era treinamento, aqui o gestor deixar claras as expectativas de desempenho e identificar quais os fatores que o colaborador não atinja resultados efetivos, embora a capacitação também ajude na sua evolução
 FONTE: LEME (2013).

B5: O colaborador está no caminho certo, mas ainda é preciso aprimorar um pouco mais a entrega. Certamente focar na capacitação e no desenvolvimento das competências do colaborador contribuirá para isso. O papel de acompanhamento. Orientação e incentivo de líder é fundamental neste caso
 FONTE: LEME (2013).

B6: Embora existem *gaps*, os colaboradores enquadrados neste *box* são realizadores e devem ser reconhecidos pela empresa. Eles podem ser preparados para ser movimentados para outras funções de mesmo nível de complexidade. Os colaboradores com entrega acima de 100% demonstram condições de se4 preparados para assumir responsabilidades ou funções de maior complexidade. Atente que, devido a existência de *gaps*, a movimentação para outras funções de igual

ou maior complexidade requer preparos cuidadosos, justamente para não queimar esses profissionais FONTE: LEME (2013).

B7: Os colaboradores enquadrados neste *box* ou tiveram uma avaliação de competências benevolente, que deve ser revista, pois possuem alto nível de competência e baixa entrega, ou são potenciais pelas suas competências, mas em situações críticas. A criticidade não é apenas em relação a sai situação individualizada, mas ao impacto que a permanência deles provocará na equipe, pois simplesmente mantê-los sem a contribuição de resultados pode desestimular os profissionais que estão gerando resultados. É necessário um acompanhamento próximo do gestor para orientar e identificar quais os fatores que estão interferindo no alcance das metas. Vale a pena investir, mas os resultados precisam aparecer FONTE: LEME (2013).

B8: O colaborador possui competências, mas ainda há evidencias de melhorias na sua entrega. Ele está no caminho certo. Uma orientação pontual do gestor poderá trazer grandes benefícios para o profissional e para a organização FONTE: LEME (2013).

B9: Aqui se encontram os profissionais que, além de realizadores, são talentosos, são e estão preparados ou praticamente preparados para uma movimentação de mesmo nível de complexidade. Os colaboradores com entrega acima de 100% demonstram condições para assumir responsabilidades ou funções de maior complexidade. É valido lembrar que toda movimentação requer um preparo, mas diferente dos profissionais enquadrados no *box* 6, esses estão em uma situação mais favorável. São os chamados *High Potentials* e *High Performance* FONTE: LEME (2013).

2.2 ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS

Na entrevista por competências cabe definir o conceito que significa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que algumas pessoas, equipes ou organizações dominam melhor do que outras, o que as faz se destacar em determinados contextos.

O modelo de entrevistas por competência é interessante porque possibilita observar indicadores, através de perguntas comportamentais com foco em competências. Não existe uma lista de indicadores pré-definidos para ser observada no processo de seleção, porque existem diferentes necessidades de competências para cada empresa. Por isso, essa metodologia busca identificar os comportamentos específicos a cada contexto (LEME, 2008).

Ao investigar comportamentos do candidato, o foco é a situação que propiciou a sua ação e os detalhes da sua implementação. Assim, a entrevista por competência é uma técnica que serve para escutar situações vivenciadas pelas pessoas, analisando as respostas dos candidatos que permitem coletar dados, para inferir se a pessoa possui ou não o perfil desejado para exercer determinadas funções. Para esta tarefa, o entrevistador deve estar muito bem preparado para conseguir alcançar seus objetivos, é necessário que seja dotado de competências para saber perguntar, ouvir e analisar as respostas dos candidatos.

Quando o selecionador utiliza a técnica de entrevista por competência, ele investiga o comportamento do candidato, buscando coletar informações do contexto que aconteceu sua ação, bem como detalhes dessa ação e o resultado alcançado pela ação. O resulta é avaliado com base em perguntas abertas feitas para os candidatos, fazendo com que os mesmos relatem situações que vivenciaram em experiências anteriores (RABAGLIO, 2001).

Além da entrevista, os jogos têm por foco analisar o comportamento do candidato e suas competências relacionadas à motivação, liderança, iniciativa, criatividade, inovação, ética, comunicação. Neste sentido, é importante fornecer informações sobre condições de trabalho e condições contratuais. A partir daí, na entrevista, pode-se observar também fatores relacionados à entrega e interesse desse candidato em ser inserido na empresa realizando atividades com as quais possuam afinidade, motivação e que sintam satisfação em fazer parte da empresa que trabalham.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi a seguinte:

- a. Definição das questões: foram preparadas 27 questões para identificar o potencial e o desempenho de cada funcionário a ser posicionado dentro da matriz *9-box*;
- b. Aplicação das questões para os 7 funcionários que foram identificados com a sigla F1 a F7;
- c. Aplicação das mesmas questões para o gestor responder com a visão de cada um dos 7 funcionários;
- d. Tabulação dos dados do gestor e dos funcionários;
- e. Alocação dos funcionários dentro da matriz *9-box* com a visão dos funcionários e do gestor;
- f. Análise das discrepâncias entre as respostas do gestor comparadas com as respostas dos funcionários;
- g. Definição das questões: foram preparadas 25 questões no formato de entrevistas por competências;
- h. Aplicação do modelo de entrevistas por competências para validar as discrepâncias do questionário da matriz *9-box*;
- i. Tabulação dos dados pelo gestor;
- j. Avaliação dos resultados.

4 APLICAÇÃO DO MODELO 9-BOX

Para aplicar o método da matriz 9-box foram preparadas 27 questões para identificar o potencial e o desempenho de cada avaliado. Primeiramente este questionário foi respondido como auto avaliação por cada funcionário, separadamente o gestor deste grupo respondeu o mesmo questionário com a sua visão sobre cada funcionário, desta forma será possível fazer uma comparação entre a percepção do funcionário a visão do gestor do grupo sob análise.

Para cada questão existem três opções onde a pessoa tem que se auto classificar como “Abaixo do Esperado”, “Atende o Esperado”, ou, “Acima do Esperado”.

Na TABELA 2 são mostradas as questões que contemplam 6 dimensões utilizadas para a auto avaliação que serão pontuadas para a classificação dentro da matriz 9-box.

TABELA 2 - QUESTIONÁRIO PARA CLASSIFICAÇÃO NA MATRIZ 9-BOX

FOCO EM RESULTADOS	1	Preocupa-se com produtividade;
	2	Preocupa-se com a qualidade dos serviços;
	3	Efetua correções de rumo sempre que necessário para garantir o atingimento dos resultados;
	4	Busca ferramentas e apoios necessários para alcançar os objetivos;
TRABALHO EM EQUIPE	5	Compartilha seus conhecimentos e decisões com os colegas para aumentar a contribuição da equipe ao negócio;
	6	Comprometido com o resultado da equipe e da Empresa;
	7	Está aberto às opiniões e sugestões dos colegas;
	8	Lida positivamente com conflitos, objetivando o clima de cooperação;
	9	Mantém a estabilidade de humor mesmo diante de situações adversas;
	10	Trabalha em parceria com outras áreas;
INOVAÇÃO	11	Procura conhecer novas maneiras de realizar seu trabalho;
	12	Identifica e sugere oportunidades de melhorias;
	13	Busca de aperfeiçoamento profissional e pessoal;
ORIENTAÇÃO PARA PROCESSO DO NEGÓCIO	14	Compromete-se com os programas da organização;
	15	Cumprir as normas da empresa;
	16	Está atento a redução de custos;
	17	Identifica oportunidades de ganhos para a empresa;
NEGOCIAÇÃO	18	Mantém-se confiante e equilibrado, não perdendo foco mesmo diante de situações adversas/pressionadoras;

	19	Utiliza conhecimento e argumentações coerentes para obter sucesso e resultado no foco da negociação;
	20	Possui flexibilidade e conhece seu posicionamento de limite;
	21	Prepara-se para a negociação e/ou reunião;
	22	Envolve o grupo na tomada de decisões;
PRÓ- ATIVIDADE	23	Predisposição em realizar ações que antecipem soluções e agreguem valor para a empresa;
	24	Supera os obstáculos;
	25	Antecipa e resolve os problemas;
	26	Planeja suas atividades e ações que promovam um melhor desenvolvimento e performance no trabalho;
	27	Sabe ouvir e compreender;

FONTE: O autor (2016).

As respostas do questionário foram convertidas em um cálculo matemático com o objetivo do avalizado ser logicamente posicionado dentro da matriz 9-*box*. Para cada opção foi dada um peso:

- Peso 1 → Abaixo do Esperado
- Peso 2 → Atende o Esperado
- Peso 3 → Acima do Esperado

A função matemática para a classificação dentro da matriz 9-*box* ficou assim:

$$[(\sum \text{Abaixo do Esperado} \times 1) + (\sum \text{Atende o Esperado} \times 2) + (\sum \text{Acima do Esperado} \times 3)]$$

Cada *box* foi subdividido em outros 9 pequenos boxes, a primeira posição está no canto inferior esquerdo, então contando da esquerda para a direita a partir do B1 e de baixo para cima é possível posicionar para indivíduo avaliado conforme mostrado na FIGURA 3, onde tem-se 81 posições possíveis de classificação.

POTENCIAL	ALTO	52	53	54	70	71	72	79	80	81			
		49	50	51	67	68	69	76	77	78			
		46	47	48	64	65	66	73	74	75			
	MÉDIO	B6	25	26	27	B8	43	44	45	B9	61	62	63
		22	23	24	40	41	42	58	59	60			
		19	20	21	37	38	39	55	56	57			
	BAIXO	B3	7	8	9	B5	16	17	18	B7	34	35	36
		4	5	6	13	14	15	31	32	33			
		1	2	3	10	11	12	28	29	30			
		ABAIXO DO ESPERADO			ESPERADO			ACIMA DO ESPERADO					
		DESEMPENHO											

FIGURA 3 - SUBDIVISÃO DOS 9 BOXES DA MATRIZ 9-BOX
 FONTE: O autor (2016).

A partir do resultado obtido com a avaliação basta adicionar a pontuação do funcionário dentro da matriz 9-box. Nesta mesma matriz foi lançado na cor preta o resultado da auto avaliação, ou seja, como o funcionário se enxerga, já na cor vermelha foi lançado a avaliação do gestor deste grupo, assim fica claro a autoimagem do funcionário versus a percepção do gestor do grupo.

Os resultados da avaliação são mostrados no individualmente para cada funcionário da TABELA 3 a TABELA 6, onde pode também ser visto a pontuação obtida.

TABELA 3 - PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO 9-BOX DO F1 X GESTOR E F2 X GESTOR

Questões	F1			Gestor			F2			Gestor		
	Baixo	Atende	Acima	Baixo	Atende	Acima	Baixo	Atende	Acima	Baixo	Atende	Acima
1		1			1				1		1	
2			1		1				1			1
3		1			1			1			1	
4		1			1				1		1	
5			1		1			1			1	
6			1		1				1		1	
7			1			1		1			1	
8		1			1			1			1	
9			1		1			1			1	
10		1			1			1			1	
11		1			1				1			1
12		1			1			1			1	
13		1				1		1		1		
14		1			1			1			1	
15		1			1			1			1	
16	1			1			1			1		
17	1			1			1			1		
18			1		1			1			1	
19		1			1				1		1	
20		1			1			1			1	
21	1			1				1			1	
22		1			1			1			1	
23		1		1				1				1
24		1			1			1			1	
25		1		1					1		1	
26		1			1			1				1
27			1		1			1			1	
Σ	3	17	7	5	20	2	2	18	7	3	20	4
x Peso	3	34	21	5	40	6	2	36	21	3	40	12
Total			58			51			59			55

FONTE: O autor (2016).

TABELA 4 - PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO 9-BOX DO F3 X GESTOR E F4 X GESTOR

Questões	F3			Gestor			F4			Gestor		
	Baixo	Atende	Acima	Baixo	Atende	Acima	Baixo	Atende	Acima	Baixo	Atende	Acima
1			1		1			1		1		
2			1		1				1		1	
3		1		1				1			1	
4		1			1				1		1	
5			1		1				1		1	
6			1	1				1			1	
7		1			1			1			1	
8		1			1				1		1	
9		1			1			1			1	
10			1		1		1				1	
11		1		1				1			1	
12		1		1			1				1	
13		1		1				1			1	
14			1		1		1				1	
15		1			1			1			1	
16			1	1			1			1		
17	1			1			1			1		
18		1			1			1			1	
19		1		1				1			1	
20		1			1			1			1	
21		1		1			1			1		
22		1			1		1				1	
23		1		1				1			1	
24		1			1			1			1	
25	1			1				1			1	
26		1		1			1				1	
27		1				1		1			1	
Σ	2	18	7	12	14	1	8	15	4	4	23	0
x Peso	2	36	21	12	28	3	8	30	12	4	46	0
Total			59			43			50			50

FONTE: O autor (2016).

TABELA 5 - PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO 9-BOX DO F5 X GESTOR E F6 X GESTOR

Questões	F5			Gestor			F6			Gestor		
	Baixo	Atende	Acima	Baixo	Atende	Acima	Baixo	Atende	Acima	Baixo	Atende	Acima
1			1	1				1		1		
2		1			1			1		1		
3			1		1			1		1		
4			1			1		1			1	
5		1			1			1			1	
6			1		1			1		1		
7			1		1			1			1	
8			1		1			1		1		
9			1		1			1		1		
10		1			1			1			1	
11			1			1	1			1		
12		1				1	1			1		
13			1		1			1		1		
14		1			1			1			1	
15		1			1			1			1	
16		1		1				1		1		
17		1		1				1		1		
18		1			1			1		1		
19		1			1			1			1	
20		1			1			1			1	
21		1		1				1		1		
22		1			1			1			1	
23			1			1		1		1		
24			1			1		1			1	
25		1			1			1		1		
26		1			1			1		1		
27		1			1			1		1		
Σ	0	16	11	4	18	5	2	25	0	17	10	0
x Peso	0	32	33	4	36	15	2	50	0	17	20	0
Total			65			55			52			37

FONTE: O autor (2016).

TABELA 6 - PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO 9-BOX DO F7 X GESTOR

Questões	F7			Gestor		
	Baixo	Atende	Acima	Baixo	Atende	Acima
1		1			1	
2			1		1	
3		1			1	
4		1			1	
5		1			1	
6		1			1	
7		1			1	
8		1			1	
9	1				1	
10	1				1	
11		1			1	
12		1				1
13		1				1
14	1				1	
15		1			1	
16	1			1		
17	1			1		
18		1			1	
19		1				1
20		1			1	
21	1			1		
22					1	
23		1				1
24		1			1	
25		1			1	
26			1		1	
27			1		1	
Σ	6	17	3	3	20	4
x Peso	6	34	9	3	40	12
Total			49			55

FONTE: O autor (2016).

No capítulo resultados obtidos são apresentados a classificação atingida com este estudo.

5 APLICAÇÃO DA ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS

Para complementar e confirmar o resultado atingido com o método da matriz 9-box foi aplicada uma coleta de dados através de um questionário para identificar comportamentos pessoais. Estas questões foram preparadas sob forma de uma entrevista por competência a ser respondido individualmente por escrito, são 25 questões, onde terão as suas respostas avaliadas com através de uma pontuação de 0,0 até 7,0.

O critério desta pontuação será através da comparação entre todas as respostas. Para repostas do tipo: não sei, não conheço, não, sem resposta, não se aplica, não lembro, etc. a pontuação será 0,0. Ao final será somado a pontuação de todas as questões, com isto será possível enxergar uma relação de maturidade de cada entrevistado.

1. Qual foi o objetivo mais desafiador que você definiu para si mesmo e conseguiu realizar?

- F1. Estar empregado logo após terminar a faculdade realizando uma atividade que me realiza profissionalmente e pessoalmente.
- F2. Sair da casa dos meus pais para morar em outro estado e fazer faculdade.
- F3. O maior desafio é cuidar do meu pai.
- F4. Fazer intercâmbio por um ano e meio.
- F5. Morar, estudar e trabalhar por um ano na Austrália.
- F6. Retornar aos estudos com mais idade.
- F7. Conseguir concluir a graduação e iniciar o mestrado em seguida.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
1,0	7,0	2,0	3,0	5,0	4,0	6,0

2. Quem é a melhor pessoa que você conhece na habilidade de construir e cultivar relações? Como ela age?

- F1. Minha avó materna. Ela é muito sincera, fala o que pensa, porém com muita educação.

- F2. Meu pai, tratando as outras pessoas sempre com educação, mesmo diante de problemas e não importa o que aconteça, sempre tentando fazer parte da solução.
- F3. Não conheço.
- F4. Um amigo que conheci nos estados unidos. Sendo extrovertido. Conversando com todos sem distinções.
- F5. Um amigo de faculdade. Ele age de forma simples e sempre pergunta várias coisas sobre as pessoas ao redor, nem sempre falando de si mesmo.
- F6. Meu professor de cálculo, pois com o dialogo da oportunidade dos alunos de expor ideias e experiências, respeitando o ponto de vista de cada um.
- F7. Meu ex-chefe César, ele age com muita simpatia e extroversão.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
7,0	6,0	0,0	4,0	3,0	5,0	2,0

3. Você consegue lembrar-se de algum momento em que perdeu o controle emocional no ambiente de trabalho? Quais as consequências?

- F1. Isto nunca ocorreu.
- F2. Não me lembro de uma situação assim.
- F3. Perdi algumas vezes o controle, mas não demonstrei. Então não houve consequências.
- F4. Nunca aconteceu.
- F5. Não.
- F6. Não me lembro de ter passado por isto.
- F7. Sim, a consequência foi eu ter recebido apoio das pessoas ao redor.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
2,0	5,0	7,0	3,0	0,0	4,0	6,0

4. Qual foi o objetivo mais desafiador que você definiu para você mesmo e que não conseguiu realizar?

- F1. Eu gostaria de ter sido aprovado no concurso da marinha brasileira para engenheiro.
- F2. Sempre procuro ter objetivos e metas realizáveis e caso seja possível, rever meus objetivos de maneira coerente.

F3. Terminar a faculdade.

F4. Formar-se em 5 anos da faculdade.

F5. Há alguns anos decidi montar um vídeo game sozinho, o projeto acabou ficando complexo e caro demais.

F6. Não conseguir realizar ações com bom desempenho, apesar de, tecnicamente, dominar quase 100%.

F7. Começar a fazer exercícios físicos regularmente.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
3,0	4,0	2,0	5,0	7,0	6,0	1,0

5. Dê um exemplo de um momento em que ficou muito frustrado com um cliente ou colega de trabalho. Como você reagiu a isso?

F1. Após ouvir colegas de trabalho criticando várias atitudes pessoais minha, porém se fazendo de amigos na minha frente. Minha atitude com eles se tornou menos pessoal e mais profissional.

F2. Estive presente em uma situação de discussão que resultou em uma agressão física mútua entre dois gerentes. Não estava próximo o suficiente para fazer algo.

F3. Tento fazer meu trabalho o melhor possível. Não me frustro pelos outros.

F4. Uma vez tive de refazer um projeto por falta de comunicação com um cliente. A empresa estabeleceu normas mais rígidas para tentar evitar isso. Segui os conselhos da empresa.

F5. Trabalho de faculdade com parceiros preguiçosos, tomei a liderança do grupo e organizei as tarefas a serem feitas.

F6. Não me recordo de nada a esse respeito.

F7. Eu estava realizando uma montagem de uma placa de circuito e um colega disse que estava tudo errado, que eu não sabia fazer. Porém, estava certo e funcionou como deveria. Mostrei a ele o resultado e não obtive um pedido de desculpas, isso me deixou bravo com ele, mas foi momentâneo e logo passou.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
7,0	6,0	2,0	5,0	4,0	0,0	3,0

6. Qual é a principal coisa que você deseja comunicar sobre si mesmo para as pessoas em sua equipe?

- F1. Sempre estarei disposto a ajudar. Gosto de ajudar as pessoas e gosto que elas saibam que sempre estou disponível.
- F2. Procuo passar confiança e conhecimento nas coisas que faço e falo, e também demonstrar vontade de ajudar e abertura para conversar.
- F3. Que estou sempre pronto para.
- F4. Minha dedicação naquilo que me proponho a fazer.
- F5. Que o trabalho será feito e bem feito.
- F6. Sinceridade.
- F7. Que eu posso ajudar sempre que for necessário.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
7,0	6,0	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

7. Dê um exemplo de risco calculado que você correu na sua vida pessoal ou profissional.

- F1. No final da faculdade decidi sair do meu estágio, mesmo com oportunidade de efetivação, para procurar algo que me trouxesse maior realização profissional.
- F2. A pouco tempo passei a investir no mercado de ações na bolsa de valores, o que além de um risco é uma oportunidade de aprendizado.
- F3. Não lembro.
- F4. Prática de esportes como canoagem ou esqui.
- F5. Prestar vestibular sem estudar especificamente para a prova. Foi arriscado pois provas tem formatos específicos e eu não tinha me preparado, mas mesmo assim passei.
- F6. Não me lembro de ter corrido algum risco calculado.
- F7. Ter vindo morar para Curitiba em 2007 para estudar.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
6,0	5,0	0,0	3,0	7,0	0,0	4,0

8. Qual foi a coisa mais difícil para você comunicar como profissional? Quanto bem você fez isso? O que faria de modo diferente?

- F1. Quando pedi para sair do meu estágio. Preparei-me e possuía bons motivos, porém hoje eu vejo que deveria ter escolhido um momento menos delicado pelo qual a área passava na época.

- F2. A apresentação do projeto desenvolvido durante o estágio no Lactec, para uma banca e auditório de gerentes e pesquisadores.
- F3. Não houve. Sempre fui sincero na comunicação profissional.
- F4. Não me lembro de ter passado por essa situação.
- F5. Que o que eu estava fazendo não era o que eu realmente me sentia bem fazendo. Em geral fiz bem ao comunicar que gostaria de diversificar muitas atividades. Hoje seria mais direto.
- F6. Acredito que nunca passei por isto.
- F7. Foi dizer que eu teria que me afastar por ter encontrado outro emprego. Fiz do modo mais amigável possível e agradei as oportunidades que me foram dadas naquele lugar. Não faria nada diferente.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
5,0	4,0	1,0	0,0	7,0	0,0	6,0

9. Qual foi o *feedback* mais difícil que você já ouviu de um colega de trabalho ou chefe? O que você fez?

- F1. Já recebi o *feedback* de colegas de trabalho sobre minha forma de agir com as pessoas. Eles acreditam que falar “sim” para todos não é correto. Expliquei que para mim é mais fácil, pois gosto de me sentir útil, mesmo que elas peçam algo que não faça sentido.
- F2. Não me lembro de ter passado por isso, mas toda crítica desde que construtiva é importante.
- F3. Não houve. Se teve não me lembro.
- F4. Que um projeto não estava bem executado. Procurei corrigir e aprender como erro.
- F5. O de que eu não me comunicava bem e parecia distante do ambiente de trabalho. Aceitei o *feedback* e pedi dicas para melhorar.
- F6. Não me recordo de nenhum momento deste.
- F7. Que eu teria sido dispensado, mas não fui pois havia uma pessoa que confiou em mim e não permitiu. Eu soube apenas dois anos depois e fiquei grato a esta pessoa.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
7,0	1,0	0,0	4,0	5,0	0,0	6,0

10. Fale sobre um momento em que foi desafiador e você optou por seguir seus próprios valores, mesmo tendo havido pressão para fazer o contrário.

- F1. Não me recordo de nenhuma circunstância.
- F2. Em nenhuma situação devemos abandonar nossos valores.
- F3. Todo dia é desafiador. E gosto sempre de fazer o correto.
- F4. Nunca aconteceu.
- F5. Quando minha família foi contra um relacionamento meu por motivos que eu discordava e segui no relacionamento pois para mim eu este certo.
- F6. Nunca passei por isto.
- F7. A escolha do projeto de Mestrado e o Programa de Pós-graduação. Escolhi fazer no programa de pós em engenharia elétrico, mesmo com pressão para optar por outro programa.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
0,0	7,0	4,0	0,0	5,0	0,0	6,0

11. Qual o seu método para o gerenciamento do tempo? O que é mais desafiador para você em relação ao gerenciamento do tempo?

- F1. Crio uma lista mental das atividades que preciso cumprir no dia. O mais desafiador é aceitar ao final do dia que algumas atividades não foram realizadas.
- F2. Gosto de listar as atividades que tenho para fazer, listar também as prioridades destas atividades e então fazer o que preciso.
- F3. Fazer melhor o mais rápido possível. E com qualidade.
- F4. Dividir as tarefas por prioridades e executar as prioritárias primeiro. O mais desafiador é acertar nessa decisão.
- F5. Calendário de eventos importantes todos os dias e lista de “a fazer” (*to do*). Gerencias o tempo em processo de desenvolvimento.
- F6. Sem reposta.
- F7. Usar agenda com as tarefas separadas por data e prioridade. Fazer tudo de acordo com o planejado.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
6,0	5,0	2,0	7,0	3,0	0,0	4,0

12. Descreva uma situação em que você foi o líder de uma iniciativa e qual foi o maior aprendizado desta experiência.

- F1. No ensino médio tomei frente na criação de um grupo estudantil para reivindicar melhorias no colégio. O maior aprendizado foi que as pessoas estão ao seu lado quando há benefícios, porém, na hora da dificuldade a maioria desaparece e deixa você sofrer as consequências sozinho.
- F2. Participar do projeto de automação de testes, aprender com pessoas experientes, poder interagir e passar também meu conhecimento foi e é uma experiência completa.
- F3. Não lembro deste momento.
- F4. No âmbito acadêmico, em trabalhos/projetos da faculdade.
- F5. Sem resposta.
- F6. Nunca passei por isto.
- F7. Durante uma disciplina na graduação (gerencia de projetos), fui escolhido como líder da equipe durante o todo semestre. Gerenciar uma equipe de 6 pessoas não foi uma tarefa fácil devido às diferenças entre cada um dos integrantes e pela questão dos horários disponíveis para reuniões. O maior aprendizado foi justamente como fazer com que a equipe fosse unida e cumprisse as tarefas passadas.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
7,0	5,0	0,0	4,0	0,0	0,0	6,0

13. Quais os três principais sentimentos que você tem com mais frequência?

- F1. Felicidade, indecisão e tranquilidade.
- F2. Alegria, companheirismo, curiosidade.
- F3. Sentimento de instabilidade na empresa.
- F4. Alegria, ansiedade, tristeza.
- F5. Felicidade, ansiedade, determinação.
- F6. Sem resposta.
- F7. Ansiedade, felicidade e medo.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
5,0	7,0	3,0	4,0	6,0	0,0	2,0

14. Explique como você desenvolveria pessoas?

- F1. Faria uma avaliação para determinar os principais pontos fortes de cada uma e questionar o que elas mais gostam de fazer (com o que tem mais afinidade). Então procuraria cursos/atividades que estivessem alinhados com os interesses da pessoa.
- F2. Acredito que para desenvolver pessoas, estas devem ser desafiadas, exigidas e gradativamente serem submetidas a mais responsabilidades.
- F3. Não sei.
- F4. Tentando descobrir seus pontos fortes para aumentar suas capacidades, seus talentos.
- F5. Identificaria o principal potencial delas e as alocaria no caminho mais apropriado.
- F6. No momento não saberia dizer.
- F7. Buscaria achar os pontos fortes da pessoa e incentivaria a buscar conhecimento nesta área, também lançaria desafios relacionados.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
6,0	7,0	0,0	3,0	4,0	0,0	5,0

15. Se você tivesse uma equipe subordinada a você, qual a melhor forma de motivar esta equipe?

- F1. Transparência na comunicação (“o que” fazer e “porquê” fazer) e *feedback* (positivo e negativo) sempre que possível, além de demonstrar a importância da pessoa para a equipe.
- F2. Para motivar uma equipe todos devem se sentir incluídos, com direito de opinião e fazendo parte do problema e também da solução.
- F3. Seria amigo deles. Faria que confiassem em mim.
- F4. Nunca esquecer de reconhecer suas conquistas.
- F5. Mostrando o objetivo das tarefas que serão feitas, ouvindo as opiniões de cada um e respondendo quaisquer dúvidas.
- F6. Ouvindo os prós e contras e junto da equipe tentar solucionar o ou melhorar o que for preciso.
- F7. Trabalhando em conjunto com eles e mostrando a importância de cada um com elogios.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7

7,0	5,0	2,0	1,0	6,0	3,0	4,0
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

16. Como você percebe a diferença entre líderes e chefes?

- F1. O líder delega autoridade a seus colegas, mas nunca a responsabilidade. O líder é aquela pessoa que mantém os colegas motivados para chegar a um resultado, que trabalha junto para atingir o objetivo e não aquele que observa seus colegas trabalharem e só sabe cobrar.
- F2. Líderes tem controle total de sua equipe, da realização das atividades de sua equipe e participa ativamente dessa realização, seja coordenando ou ajudando com sua experiência.
- F3. Chefe impõe e é autoritário. Líder conduz as pessoas e as inspira.
- F4. O líder cuida de sua equipe, está junto com ela nos desafios de dia-a-dia. Sabe identificar os pontos fortes de cada um do grupo e destacá-los. O chefe não se importa com nada disso, apenas dá ordens. É egoísta e quer apenas para si as conquistas da equipe.
- F5. Um chefe espera na linha de chegada, um líder corre ao seu lado até a chegada.
- F6. Chefe seria aquele que dita as regras, ordenando diretamente o que deve ou não ser feito, por sua vez o líder propõe a mesma coisa que o chefe, mas sem imposições.
- F7. Um líder é a pessoa que está junto ao subordinado e se importa com o bem-estar deste. Já o chefe apenas delega tarefas e exige resultados.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
2,0	3,0	1,0	4,0	7,0	6,0	5,0

17. Cite alguma mudança comportamental recente que acha relevante e explique por que.

- F1. Tornei-me uma pessoa muito mais paciente. Prefiro não discutir com as pessoas, aprendi a ficar quieto, pois falamos inverdades e exageramos quando estamos nervosos. Hoje sou uma pessoa muito mais tranquila por conseguir aceitar que outras pessoas tem uma opinião diferente da minha.
- F2. Recentemente eu passei a colaborar mais com o desenvolvimento dos colegas de trabalho, explicando mais como resolver problemas e compartilhando um pouco mais o meu conhecimento.

F3. Nervosismo, stress. Problemas sérios pessoais.

F4. Passei a administrar melhor meu tempo, não deixando de fazer o que gosto.

F5. Empatia. Acredito que seja a base de uma relação pessoal, profissional saudável.

F6. Não houve mudança.

F7. Ser mais confiante, todos tem uma importância e ser reconhecido por isto faz aumentar a autoconfiança.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
7,0	6,0	1,0	5,0	3,0	0,0	4,0

18. Explique importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho.

F1. Não basta a pessoa ter uma ótima competência técnica. É necessário saber lidar com as pessoas, cultivar amizades, ter empatia pelos seus colegas e nunca deixar de fora o lado humano. Grandes líderes são pessoas comunicativas, que despertam a atenção das pessoas e criam seguidores. São pessoas que sabem lidar com as mudanças e tiram sempre o melhor proveito delas.

F2. A inteligência emocional é necessária quando lidamos com outras pessoas e com opiniões diferentes para sempre mantermos o controle

F3. Fazer o que é certo mesmo nas horas adversas.

F4. Evita atritos e confusões desnecessárias no ambiente de trabalho. Permite achar soluções facilmente frente a grandes desafios.

F5. Inteligência emocional é o que faz a diferença entre dois profissionais igualmente qualificados.

F6. É importante para o desempenho do trabalho em equipe.

F7. É importante para manter a relação entre os colegas amigável e evitar conflitos desnecessários e desgastantes.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
7,0	6,0	1,0	5,0	4,0	2,0	3,0

19. Qual foi a iniciativa de mudança mais bem-sucedida na qual você esteve envolvido e o que a tornou bem-sucedida? (Pessoal ou profissional).

F1. A situação em que criei um grupo estudantil para reivindicar melhorias no colégio. Após algumas conversas, várias melhorias foram realizadas em prol

dos alunos e dos professores. Foi necessário mostrar o que não estava funcionando de acordo e realizar as reivindicações já com uma proposta para mudança. Chegar com a solução para os problemas é muito mais eficaz do que simplesmente apontar o problema.

F2. Sem resposta.

F3. Não lembro.

F4. Deixei de ser exageradamente perfeccionista.

F5. A reescrita de um código antigo, mas que não era desejável pelo chefe, pois ele havia escrito. A reescrita foi bem-sucedida devido ao trabalho em equipe e os resultados parciais justificaram o esforço.

F6. Não me lembro de nada.

F7. Foi concorrer a uma vaga de emprego e ser contratado.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
7,0	0,0	0,0	5,0	6,0	0,0	4,0

20. Qual você acha ser o melhor modo de persuadir alguém?

F1. Acredito que a melhor forma de persuasão está em esclarecer os motivos que fazem você acreditar em algo e mostrar para a outra pessoa a sua visão de mundo sobre isso – mas deixá-la decidir sozinha sobre o assunto, jamais forçá-la a ter as mesmas crenças que você.

F2. Com argumentos e fatos sólidos, opiniões não superam fatos.

F3. Pergunta muito pessoal.

F4. Ter bons, válidos argumentos.

F5. Fazer a pessoa acreditar que a ideia partiu dela mesmo.

F6. Honestidade e sinceridade.

F7. Conversando e mostrando a importância desta pessoa.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
6,0	5,0	0,0	4,0	7,0	2,0	3,0

21. O que você pensa ser a parte mais difícil de lidar com a mudança?

F1. Lidar com a ansiedade de que o processo de mudança termine logo.

F2. É o medo do desconhecido juntamente com o comodismo de se manter na zona de conforto.

F3. Adaptação.

F4. Sair da zona de conforto que a rotina proporciona.

F5. O período de adaptação.

F6. Lidar com o medo e insegurança.

F7. O arrependimento caso esta mudança não se realize conforme planejado.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
4,0	7,0	1,0	3,0	2,0	6,0	5,0

22. Conte-nos sobre uma experiência em que você teve que mudar totalmente ou adotar uma nova estratégia ao trabalhar com alguém.

F1. Sempre estive rodeado por pessoas jovens, tanto no colégio como na faculdade. Quando comecei a trabalhar precisei ter contato com pessoas bem mais velhas, que muitas vezes não acreditavam no meu potencial. Lidar com essas pessoas, sendo simpático, educado e tendo paciência para suas limitações foi desafiador.

F2. Isso ainda não foi necessário nas minhas experiências.

F3. Nunca tive, em um lugar profissional você tem que estar preparado para isso.

F4. Não me recordo de nenhuma situação dessas.

F5. Não se aplica.

F6. Nunca passei por isto.

F7. Comecei a dizer que não era possível fazer o que me foi pedido no tempo dado, pois as tarefas eram passadas em momentos inoportunos, por exemplo, no horário de aula. Isto me fez aprender a dizer não em algumas situações.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
7,0	1,0	2,0	0,0	0,0	0,0	6,0

23. Como você define a cultura organizacional, e qual a importância dela?

F1. Cultura organizacional pode ser traduzida “como as coisas funcionam dentro da empresa”, ou seja, os hábitos e vícios que as pessoas adquirem por conta do sistema empresarial. É muito comum projetos falharem por conta da falta de um suporte adequado à cultura organizacional na mudança de processos, etc. Devem-se manter as pessoas informadas sobre as mudanças e o porquê delas, deixando-as assimilar que essas mudanças visam à melhoria da organização.

F2. Cultura organizacional é tudo que vai além da realização da sua função, são seus valores e da empresa e também as orientações normativas seguidas por todos.

F3. Se não tiver organização em seu ambiente, você não trabalha com qualidade.

F4. É o jeito como a empresa instrui seus funcionários a agir frente a diversas situações. Ela é importante, pois define a “personalidade” da empresa como um todo.

F5. Um conjunto informal de valores comuns a maioria dos funcionários. Uma cultura organizacional séria em relação ao trabalho e relaxada em relação aos gostos pessoais desenvolve melhor as pessoas.

F6. Sem resposta.

F7. É como uma empresa defini seus valores e ideais, sendo importante difundir entre os funcionários. É importante para a empresa causar uma boa impressão no mercado e obter novos clientes que estejam alinhados com estes ideais.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
6,0	5,0	1,0	4,0	3,0	0,0	7,0

24. Relate como lidou com alguém que se opôs fortemente a algumas ideias que você tinha.

F1. Sempre deixo as ideias claras para todas as pessoas e deixo que a pessoa superior na hierarquia decida. Caso seja no ambiente pessoal, simplesmente aceito a opinião contrária, entendendo que pessoas pensam de formas diferentes.

F2. Pontos de vista diferentes existem e é comum, procuro lidar sempre com calma e controle.

F3. Aceitei a ideia da pessoa.

F4. Tentei deixar o mais claro possível porque discordava. No fim das contas, algumas coisas foram feitas como eu queria e tive de ceder em outras.

F5. Provei as partes que eu estava certo e admiti as que estava errado depois de ser apresentado a argumentos lógicos.

F6. Tentei entender a posição contrária.

F7. Mostrei argumentos científicos que comprovavam minha teoria.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7

7,0	6,0	1,0	5,0	4,0	3,0	2,0
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

25. Como você descreveria a importância da liderança situacional?

- F1. A liderança situacional está fortemente ligada à inteligência emocional do líder. Diante das dificuldades enfrentadas, o líder consegue criar formas de manter a equipe motivada para que todos caminhem para o mesmo objetivo.
- F2. A liderança situacional mostra a capacidade de leitura de um líder para deferentes acontecimentos, e é algo essencial no ambiente corporativo.
- F3. Normal.
- F4. Fundamental, já que as situações de dia-a-dia que um líder encontra são complexas e diferentes, exigindo diferentes abordagens para cada uma delas.
- F5. Que um líder deve saber liderar mesmo em situações que fogem do padrão, adversidades, períodos bons, etc.
- F6. A liderança situacional depende da peculiaridade de cada caso.
- F7. Cada situação específica exige um determinado comportamento do líder, caso isto não seja respeitado o líder não é adequado para sua posição. Desta forma, o modo de agir do líder deve ser compatível com o momento.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
7,0	6,0	0,0	5,0	2,0	1,0	4,0

6 RESULTADOS OBTIDOS COM O MÉTODO 9-BOX

Para o método 9-*box* os resultados foram resumidos na TABELA 7, onde é calculada a discrepância entre a visão do gestor x a visão do funcionário. Na FIGURA 4 é apresentada a graficamente o resultado, nota-se que apenas um dos funcionários, F4, tem exatamente a mesma percepção que o seu gestor.

TABELA 7 - DISCREPÂNCIA ENTRE AVALIAÇÃO DO GESTOR X AUTO AVALIAÇÃO

Funcionário	Auto Avaliação	Avaliação do Gestor	Discrepância
F1	58	51	-12%
F2	59	55	-7%
F3	59	43	-27%
F4	50	50	0%
F5	65	55	-15%
F6	52	37	-29%
F7	49	55	12%

FONTE: O autor (2016).

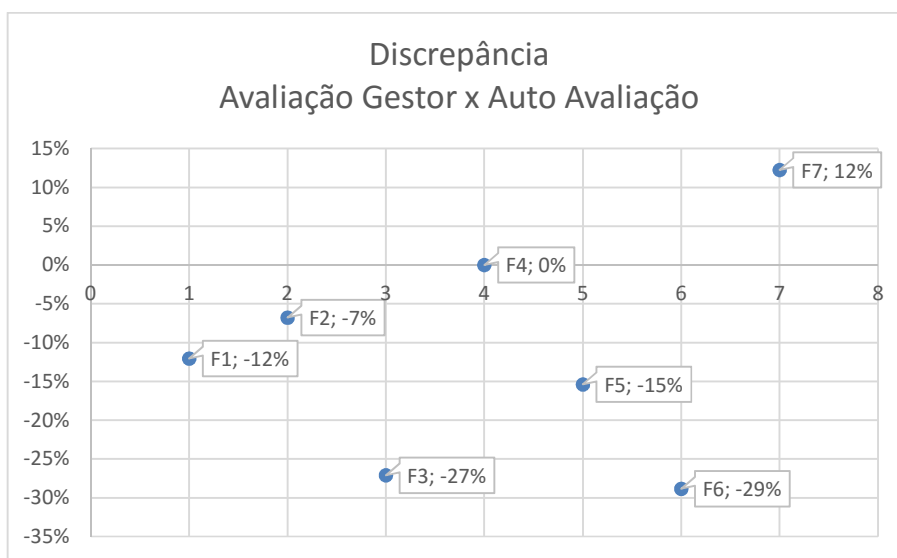


FIGURA 4 - DISCREPÂNCIA AVALIAÇÃO GESTOR X AUTO AVALIAÇÃO
FONTE: O autor (2016).

Os resultados obtidos estão plotados na matriz 9-*box* mostrado na FIGURA 5. Na cor preta é a auto avaliação dos funcionários e na cor vermelha é a avaliação do gestor do grupo.

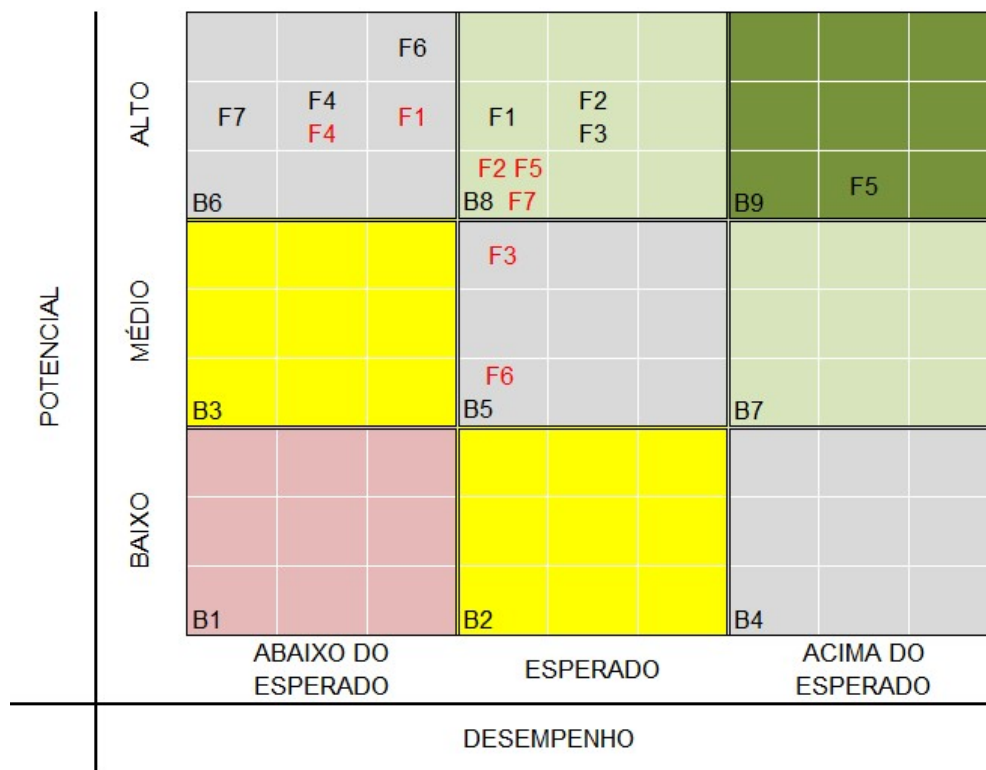


FIGURA 5 - CLASSIFICAÇÃO DOS AVALIADOS DENTRO DA MATRIZ 9-BOX
 FONTE: O autor (2016).

Neste gráfico fica claro que os funcionários F3 e F6 tem uma percepção bastante diferente da percepção do seu gestor. Para estes dois casos será necessário investir mais tempo e esforço do gestor do grupo para mostrar a eles que precisam de desenvolver para poder prosseguir na atual carreira.

7 RESULTADOS OBTIDOS COM A ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

Com a utilização do método da entrevista por competências com o intuito de validar os resultados obtidos no 9-box a foram concretizados os resultados já conhecidos pela técnica 9-box.

Os resultados obtidos na entrevista por competências mostram que existem uma disparidade no grupo quanto aos funcionários F3 e F6, que trabalham executando as mesmas atividades no dia a dia de trabalho que o restante do grupo, na TABELA 8 são mostrados os resultados da entrevista.

TABELA 8 - PONTUAÇÃO DA ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

Questões	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
1	1	7	2	3	5	4	6
2	7	6	0	4	3	5	2
3	2	5	7	3	0	4	6
4	3	4	2	5	7	6	1
5	7	6	2	5	4	0	3
6	7	6	1	2	3	4	5
7	6	5	0	3	7	0	4
8	5	4	1	0	7	0	6
9	7	1	0	4	5	0	6
10	0	7	4	0	5	0	6
11	6	5	2	7	3	0	4
12	7	5	0	4	0	0	6
13	5	7	3	4	6	0	2
14	6	7	0	3	4	0	5
15	7	5	2	1	6	3	4
16	2	3	1	4	7	6	5
17	7	6	1	5	3	0	4
18	7	6	1	5	4	2	3
19	7	0	0	5	6	0	4
20	6	5	0	4	7	2	3
21	4	7	1	3	2	6	5
22	7	1	2	0	0	0	6
23	6	5	1	4	3	0	7
24	7	6	1	5	4	3	2
25	7	6	0	5	2	1	4
Pontuação	136	125	34	88	103	46	109
Classificação	1º	2º	7º	5º	4º	6º	3º

FONTE: O autor (2016).

Analisando as respostas dos funcionários F3 e F6 é possível identificar a falta de maturidade profissional e falta de interesse em evoluir, chegou-se nesta conclusão pelas respostas fracas, vazias e pouco elaboradas. Na FIGURA 6 é apresentado o gráfico da pontuação obtida entre cada funcionário na entrevista por competência.

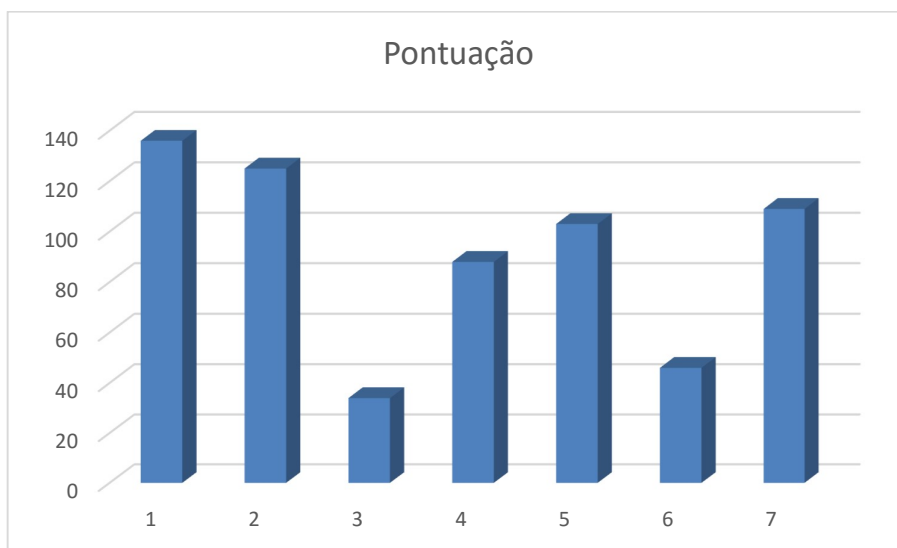


FIGURA 6 - PONTUAÇÃO DA ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS
FONTE: O autor (2016).

A interpretação destes resultados mostra que neste grupo existem três pessoas atendem os requisitos e que estão desempenhando bem as suas tarefas, F1, F2 e F7; duas pessoas estão em desenvolvimento, F4 e F5; e duas outras pessoas que estão bastante abaixo do esperado, F3 e F6, sendo um risco para a manutenção do grupo se o desempenho continuar desta forma.

CONCLUSÃO

É visível na teoria estudada a importância que as organizações atribuem à identificação de candidatos com competências capazes de adicionar valor ao negócio. Porém, é importante não somente analisar aspectos favoráveis à empresa com a utilização destas técnicas, mas também refletir sobre a importância dos candidatos no processo.

De acordo com os dados levantados, foi verificada a importância que o método *9-box* a entrevista por competência pode causar na vida profissional dos candidatos, pois ela permite processos qualificados que evitam a demissão de funcionários que não estão no perfil desejado pela empresa.

Este trabalho mostrou que neste grupo de funcionários existem dois tipos de pessoas: as alpinistas, são aquelas de tem foco naquilo que podem controlar, se responsabilizam por melhorias, acreditam que problemas têm soluções por isto continuamente estão se esforçando mais, melhorando, crescendo, aprendendo e expandindo suas capacidades pois são motivadas por desafios e aprendem com eles. E o segundo tipo de pessoas, que são profissionais que gostam da zona de conforto, se sentem cansados e tensos, desejam a segurança e a previsibilidade, querem mudanças limitadas, têm suas capacidades limitadas porque não querem desafios fazendo apenas o suficiente para se manter na posição pois perderam a motivação.

REFERÊNCIAS

CARUSO, D. R. **Liderança com Inteligência Emocional**. Ed. M Books, 2007.

DAVIS, K & NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.

LEME, Rogério. **[Re]Descobrimo a Matriz Nine Box**. São Paulo: Ed. Qualitymark, 2013.

LEME, R. **O valor das competências na gestão de pessoas**. (On-line). RH, 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/4972/>>. Acesso em: 21. out. 2016.

MAXWELL, John C. **As refutáveis Leis da Liderança**. Ed. Thomas Nelson Brasil, 2007.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

ROCHA. **Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Pessoas** (site). Disponível em: <<http://rochaconsultores.com.br/2013/01/gestao-de-pessoas-nine-box/>>. Acessado em: 22. ago. 2016.

Site: **Associação Brasileira de Recursos Humanos**. Disponível em: <http://abrhba.org.br/eventos_material/ix-congresso-gestao-de-pessoas-download_194.pdf>. Acesso em 08. out. 2016.

Site: **A Utilização da Entrevista por Competência em Seleção de Pessoal**. Disponível em: <<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/a-utilizacao-da-entrevista-por-competencia-em-selecao-de-pessoal>>. Acesso em 21. out. 2016.